

Nachfolgemangement

AiB_2012_11_01104

Artikelzeitschrift

Grundlagen der Betriebsratsarbeit

Beate Schwartau

10.10.2012

Nachfolgemangement

Vorfahren kann man nicht ändern, aber man kann bestimmen was aus Nachkommen wird

2014 wird der Betriebsrat bundesweit neu gewählt. Sehr viele Betriebsräte gehen infolge des demographischen Wandels in den Un-Ruhestand. Für amtierende Betriebsräte bedeutet dies rechtzeitig das Nachfolgemangement und den Wissenstransfer zu organisieren. Damit das Erfahrungswissen nicht „unerwartet“ von Bord geht, gilt es rechtzeitig die Nachfolgeschaft zu organisieren und zu motivieren, sich in die betriebliche Interessensvertretung einzubringen.

Was haben Betriebsräte mit demografischem Wandel zu tun?

Der demographische Wandel kommt nicht plötzlich und unerwartet. Seit mehr als 20 Jahren ist bekannt, dass der Rückgang der Geburten kontinuierlich verläuft, dass die Bevölkerung im Durchschnitt immer älter wird und dass den Arbeitsmärkten ein Fachkräftemangel ins Haus steht. Der demographische Wandel bezeichnet den Zeitpunkt, an dem zu viel Fachwissen und Erfahrungswissen zeitgleich die Arbeitsmärkte verlässt, weil die Träger dieses Wissens in den Ruhestand gehen und daraus resultierend, zu wenig Fachkräfte mit Erfahrungswissen auf dem Arbeitsmarkt alternativ vorhanden sind. Wenige Unternehmen haben rechtzeitig damit begonnen, ihre Arbeitsbedingungen so umzugestalten, dass sie attraktiv für Beschäftigte bleiben. Die großen Unternehmen nutzen zwar seit einigen Jahren jede Gelegenheit, um für eine Beschäftigung in ihrem Unternehmen zu werben, im Regelfall, so ist mein

Eindruck, verdrängen die Unternehmen die anstehende Bedrohung ihres Fortbestandes nur zu gerne. Es macht den Eindruck, dass in sehr vielen Unternehmen verantwortliche Führungskräfte die nötige Anstrengung zur Neuausrichtung ihrer Personalpolitik verdrängen. Vermutlich haben die letzten zwanzig Jahre dazu beigetragen, dass Arbeitgeber und leitende Angestellte nach wie vor fest daran glauben, Arbeitskräfte stünden in unbegrenzter Höhe und Anzahl zur Verfügung.

Krieg um Talente

Durch die Personalabteilungen sehr vieler Betriebe geistert ein Begriff für das anstehende Drama: War for talents: Krieg um Talente. Rein sprachlich wird deutlich, dass es im Unterbewusstsein der Arbeitgeberseite und der Personalverantwortlichen, eine erst zu nehmende Sorge in Bezug auf einen etwaigen Personalmangel gibt. Der Begriff War for talents steht für die wachsenden Bemühungen der Betriebe und Unternehmen, um genügend Arbeitskräfte für sich begeistern zu können. Betriebe und Unternehmen, denen es nicht gelingt, Fachkräfte und Erfahrungswissen an sich zu binden, werden möglicherweise wegen fehlendem Personal ihre Standorte verlieren.

Auf der Arbeitgeberseite macht man sich allerlei Gedanken, wie es gelingen kann, die vorhandenen Arbeitskräfte an sich zu binden und neues Fachkräftewissen für sich zu gewinnen. Bevorzugt gesucht werden Menschen mit Erfahrungswissen und Fachwissen. Diese beiden Merkmale in einem Menschen zu finden, wird für die Arbeitgeberseite zunehmend schwieriger. Der bevorstehende Mangel an Fachkräften wird die Arbeitswelt verändern. Den Beschäftigten stehen insofern gute Zeiten ins Haus. Es wird für Arbeitnehmer erheblich leichter werden den Arbeitsplatz zu wechseln. Grund für einen Wechsel könnte eine bessere Bezahlung sein oder dass sie freundlichere und förderndere Arbeitsbedingungen vorfinden. Diejenigen, die keinen Wechsel vornehmen wollen, haben es erheblich leichter, bessere Arbeitsbedingungen für sich auszuhandeln. Es werden sich betriebliche Themen finden, an denen die Arbeitgeberseite und die betrieblichen Akteure ein hohes gemeinsames Regelungsinteresse haben werden.

Solche Themen könnten sein ...

- Vereinbarkeit von Familie und Beruf. (Hier geht es auch darum, geänderte Familienmodelle mitzudenken und zu erfassen.)
- Vereinbarkeit von Lebensbedürfnissen und Beruf.
- Gesundheitsfragen. Der grenzenlose Einsatz von Menschen und die bedingungslose Unterordnung der Menschen in die Produktionsabläufe der

Unternehmen hat heute gesundheitliche Folgen. Eine weitere Arbeitsverdichtung wird eine katastrophale Auswirkung auf die Motivation und die Gesundheit der Beschäftigten haben. Insofern werden alle Betriebsbeteiligten sehr genau darauf schauen müssen, dass die Arbeitsbedingungen menschengerechter sind.

- Altersgemäße Arbeit, damit die Beschäftigung von älteren und erfahrenen Beschäftigten im Unternehmen erhalten bleibt. Die Kultur, dass die 50plus Generation aus den Betrieben gemobbt wird, wird sich ändern. Junge Menschen haben ungenügende Lebenserfahrungen und das zeigt sich bereits in vielen Unternehmen als echter Nachteil. Die Euphorie über den Jugendwahn der letzten drei Jahre ebbt langsam ab. Ernüchterung stellt sich ein.

- Qualifizierung und Persönlichkeitsentwicklung. Hier muss insbesondere in junge Menschen investiert werden und ältere Kollegen werden fachlich bis ins hohe Alter weiterqualifiziert. Eine Neuausbildung von älteren Menschen wird der Regelfall, weil es bundesweit üblich werden könnte, dass Menschen ab 45 einen neuen Beruf erlernen wollen und sollen.

- Konfliktverfahren und Konfliktkultur wird betrieblicher Standard.

- Die Leitungskompetenz wird sich verändern müssen. Ein autoritärer und rücksichtsloser Führungsstil führt ganz sicher dazu, dass Beschäftigte das Unternehmen schnellstmöglich verlassen werden. Die gilt auch für ältere Menschen. Eine ganz andere Führungskompetenz wird die Zukunft gestalten.

- Wertschätzungskompetenz, Achtsamkeitsvermögen und möglicherweise Empathie (Einfühlungsvermögen)

- Konfliktkompetenz, soziale Kompetenz und Motivationvermögen. Die Führungskraft als Coach und Prozessbegleitung prägen die Anforderungen an künftige Führungskräfte.

- Nachwuchsförderung durch eine professionelle Personalentwicklung.

- Beschäftigung von Menschen nach Erreichung der Altersgrenze.

- Arbeitszeitfragen.

Ob der demographische Wandel auch für ein verbessertes Entgelt sorgen kann, ist noch abzuwarten. Einen Wertewandel bringt der demographische Wandel ganz bestimmt mit sich, weil die nachfolgenden Generationen ganz anders ticken und aufgestellt sind, als ihre Vorfahren. Es geht um Liebe, Anerkennung von Leistung, Freiheit und Geld.

Wie tickt die jüngere Generation und was können ältere Betriebsräte von ihr lernen?

Noch vor drei Jahren ist mir aufgefallen, dass Personalentwickler, Personalleiter und auch Betriebsräte, Personalräte und Gewerkschafterinnen nur hinter der vorgehaltenen Hand über die Andersartigkeit der jungen Menschen gesprochen haben. Auch ich habe lange geglaubt, dass ich außergewöhnlich hochbegabte Kinder habe. Inzwischen spricht alle Welt ganz offen darüber, dass hier eine Generation die Nachfolge stellen wird, die im wahrsten Sinne des Wortes als DIE ANDEREN bezeichnet werden dürfen. Personalverantwortliche beklagen inzwischen ganz offen, dass sie manchmal ratlos sind, wie sie mit dieser Generation arbeiten sollen. Auf Kongressen, Messen und in Zeitschriften wird sehr deutlich beschrieben, dass das Kommunikationsverhalten der jungen Menschen sich deutlich von dem Verhalten vorheriger Generationen unterscheidet. Es gibt Stimmen, die sich eindeutig vor dem Verhalten dieser Generation fürchten und andere erahnen unbekannte Potenziale, die zur Gewinnsteigerung beitragen wird. Alles in allem wird es spannend. Die Altersgruppe der um 1980 geborenen Menschen wird sehr unterschiedlich bezeichnet. Sie sind Kinder des Millenniums, Digitale Natives (digitale Eingeborene), als Net-Generation (Internet-Generation) oder vielfach die Y-Generation. Der wichtigste Unterschied zwischen dieser Generation und früheren Generationen findet sich vermutlich darin, dass sie mit dem Internet und allen möglichen Kommunikationsmitteln aufgewachsen sind. Sie bedienen das Festnetztelefon zeitgleich während sie mit dem Handy eine SMS schreiben. Nebenbei hören sie ebenfalls Musik oder sehen Fernsehen, Spielen oder kommunizieren im Internet. Sie wurden und werden einer ständigen Informationsflut ausgesetzt. Sie haben gelernt, diese Informationen zu sortieren, zu kategorisieren und zu erinnern. Das bleibt nicht ohne Auswirkungen auf das Gehirn und fördert die Intelligenz, die sich deutlich von älteren Menschen unterscheiden. Sie sind als Multitaskings sozialisiert. Sie verfügen über eine schnelle Auffassungsgabe und sie sind schnell unterfordert und gelangweilt. Ihre Frustrationstoleranz ist nicht sehr hoch.

Beispiel: Netzwerkkompetenz

Früher war es für einen Betriebsrat - und hier sind insbesondere die einzelnen Betriebsratsmitglieder gemeint - ungemein wichtig, Zugang zu Informationsquellen zu haben, über die andere nicht verfügen, damit sie einen wichtig taktischen Vorsprung gegenüber ihrer Umwelt für sich verbuchen konnten. Diese Kompetenz ist für junge Menschen völlig unerheblich, da sie entweder in Sekundenschnelle geschickt recherchieren können oder definitiv irgendjemanden aus oder in ihrem Netzwerk kennen, der weiß wie man an die erforderliche Information herankommt. Sie sind sehr schnell in der Informationsbeschaffung und Informationsverwertung. Das

minimiert ihren Arbeitseinsatz erheblich. Sie können die fehlende Netzwerkkompetenz der Gremien ersetzen, reorganisieren und verändern.

Über das Internet organisiert und vernetzt zu sein, ist eine neue soziale Kultur für diese Generation. Sie leben eine neue Kultur, die von älteren Menschen nicht unbedingt verstanden wird. Sie kommunizieren bundesweit, europaweit und weltweit mit ihrer Umwelt. Ihre Kommunikationskompetenz hat längst die Grenze der Bundesrepublik abgeschafft. Diese Generation erscheint vielen Menschen als internetsüchtig. Sie sind es aber nicht. Ihre Kommunikationskultur unterscheidet sich definitiv von früheren Generationen.

Chance durch Multimedia-Kompetenz

Die Arbeit der Interessenvertretung könnte durch den Einsatz von Multimedia-Technik effizienter und spannender gestaltet sein. Die Einbeziehung der Belegschaft in die Entscheidungsbeschlüsse der Interessenvertretung wird zu Ergebnissen führen, die eine hohe Gesamtakzeptanz innerhalb der Belegschaft ergibt. Eine beteiligungsorientierte Arbeitsweise kann das Stellvertretungsmodell aus der Vergangenheit und Gegenwart ablösen. Beschäftigte bleiben Beteiligte an ihren Themen und sie geben sie nicht mehr ab an ein Gremium, das dann hinter verschlossenen Türen irgendwelche Ergebnisse produziert, die keinen hohen Nutzen und Wert für die Belegschaft haben. Eine neue Dimension von Verhandlungsdruck kann entstehen. Ältere Interessenvertretungsmitglieder könnten viel von ihren jüngeren Kollegen lernen. Gemeinsam kann viel geschafft werden. Sie unterscheidet sich in einigen Punkten radikal von früheren Altersgruppen: Zunächst einmal kennen viele der nach 1980 Geborenen keine lebensgefährdenden ökonomischen Zwänge. Sie sind in Friedenszeiten aufgewachsen. Sie haben selten etwas entbehrt. Sie sind oft in wohlhabenden Doppelverdienerhaushalten aufgewachsen oder in Alleinerziehungsfamilien, was sich auf ihre Beziehungskompetenz auswirkt. Auch die Kinder aus sozialschwachen Familien sind Teilhabende. Sie sind in der Regel materiell verwöhnte Wohlstandskinder. Sie sind nach besten Kräften gefördert worden. Ihre Eltern haben ihnen glaubhaft versichern können, dass sie alle göttlich sind. Die Welt wartet auf sie und sie wissen nicht, wo sie hinwollen. Sie warten auf das ganz große Ziel, um vollen Einsatz zu bringen. Sie müssen sich entscheiden und trauen nicht jedem Werbeslogen. Das macht die Angelegenheit nicht einfacher.

Chance: soziale und kulturelle Vielfalt

Diesen jungen Menschen muss man erklären, welchen Nutzen ihre Intelligenz und Kompetenz für sozial und ethisch vereinbarte Themenergebnisse haben könnte. Ihr Engagement für eine „gute Sache“ findet in der Interessenvertretung einen idealen Rahmen. Sie wollen die Welt nicht mit einem Schlag verändert wissen. Sie sind einer

prozessbezogenen Projektarbeit gegenüber aufgeschlossen. Wenn ihr Einsatz einen Gewinn für die Gemeinschaft darstellt, ist diese Generation schnell zu begeistern. Sie teilen gerne, weil sie gerne geben. Diese Generation hat überhaupt keine Berührungspunkte mit starken, erfolgreichen und handelnden Frauen. Viele sind in der Regel nur durch Frauen sozialisiert, weil die Männer in ihrem Leben ein familienfernes Leben geführt haben. Ihr Leben war gesichert durch handelnde Frauen. Sie mussten alle sehr früh Netzwerkaktivitäten entwickeln, um Teilhabende am schulischen und gesellschaftlichen Leben zu sein. Sie sind unglaublich gut und hoch vernetzt.

Chance: Netzwerkkompetenz

Diese Menschen sind es gewohnt Eigenverantwortung zu übernehmen. Sie brauchen Mentoren, die sie begleiten und keine elterlichen Kollegen, die sie beeltern. Sie brauchen Netzwerkpartner, die das Beste in sie investieren, damit das Beste von ihnen ausgehen kann. Sie brauchen keine neue Lehrzeit in der Interessenvertretung. Sie brauchen eine Chance und Zutrauen in ihr Vermögen. Sich mit Autoritäten auseinanderzusetzen, gehörte für sie zur sozialen Normalität. Sie sind auf Augenhöhe. Eine strenge Familienhierarchie dagegen haben sie in der Regel nicht kennengelernt. Von Kindesbeinen an sind sie in die Entscheidungen ihrer Eltern einbezogen worden. Sie sind es gewohnt, erst genommen zu werden und mit zu entscheiden. Schulische Einschränkungen konnten sie geschickt kompensieren.

Chance: Teamfähigkeit

In dieser Generation finden sich echte Teamplayer. Nicht über Macht- und Intrigenspielchen sind sie zu motivieren. Sie wollen ernst genommen werden und mitmachen. Der Slogan ihrer Generation lautet nicht: „Das maskuline, machtorientierte und einflussreichste Teammitglied entscheidet, wer was wann warum macht.“ Er lautet: „Die oder der Beste macht`s!“ Hier finden sich Ressourcen für neue ungeahnte Arbeitsweisen. Die Schule lehrte ihnen die Taktik, sich erfolgsorientiert und angepasst zu verhalten. Sie gehen sachlich und taktisch mit dem Leben um. Sie haben nicht wirklich die Erfahrung gemacht, dass auf ihre emotionalen Bedürfnisse Rücksicht genommen wird. Sie checken ihre örtlichen Bedingungen und das Verhalten ihrer Umgebung in Sekundenschnelle ab und bemühen sich um Anpassung. So gut es eben geht. Sie lieben es, alles zu individualisieren. Sie haben starke Werte und setzen auf Integrität. Vermutlich drückt sich in diesem Wert ihr menschliches Bedürfnis nach Echtheit und Glaubwürdigkeit aus.

Chance: Lust auf Gemeinschaft

Diese biographische Erfahrung stärkt die jungen Menschen dahingehend, dass sie nach der Schule nicht mehr bereit sind, jeden Unsinn zu ertragen. Sie verlassen die Umgebung, die sie stresst und respektlos behandelt. Die Alternative wirklich an der Gestaltung ihrer Bedingungen mitwirken zu können, treibt diese Generation zu Höchstleistungen. In der Personalentwicklung wird dieses Können unter anderem als „high performance/ Bereitschaft zur Höchstleistung“ bezeichnet. Die Arbeitnehmerinteressenvertretung ist eigentlich ein sicherer idealer Ort für das Bedürfnis nach Mitgestaltung. Das muss dieser Generation gesagt werden! Ihre Allgemeinbildung im Thema Demokratie und gesetzliche Interessenvertretung ist selbstverständlich in der Schulbildung zu kurz gekommen. Diese Generation weiß wirklich nicht mehr, was Gewerkschaften und Betriebsräte sind oder sein könnten. Sie haben in der Regel kein Vertrauen in die Politik oder auch kein Interesse an Verbandsarbeit, weil die Informationsflutung dazu beigetragen hat, dass ein völlig verzerrtes Wirklichkeitsbild im Kopf vorhanden ist. Hier muss man Geduld haben und eine echte positive Mentorenarbeit leisten. Die Investition in die jungen Menschen lohnt sich nicht nur aus Gründen des Überlebens unserer demokratischen Gesellschaft. Es muss uns auch immer um das Leben des einzelnen Menschen gehen. Wenn man dieser Generation ehrlich gegenübertritt, dann wird sie sich einbringen. Wer Machtspielchen vererben will, wird an dieser Generation scheitern und das ist gut so.

Glaut man Experten und Zukunftsforschern, erobert mit ihnen ein völlig neuer Menschentyp die Arbeitswelt: flexibel, feedbacksüchtig, perfekt vernetzt und versiert im Umgang mit der Technik. Fast monatlich erscheinen neue Studien, die die Andersartigkeit der Generation belegen wollen. Ihnen ist die Freiheit und Persönlichkeitsentwicklung ein hohes Gut. Beziehungen zu haben, ist weniger von einer Bindungsabsicht geprägt. Sie vernetzen sich zweckmäßig und pflegen den engen Kontakt zu ihrer Familie und ihren Bezugsteams. Sie haben es gelernt, in Projektgruppen zu arbeiten. In Patchwork-Familien zu leben. Teils als Betroffene, teils als Betroffene von Betroffenen. Sie sind sozusagen in Teams und in der Teamarbeit aufgewachsen und von ihr geprägt. Sie lieben es, mit anderen zusammenzuarbeiten. Sie wollen Spaß haben: Arbeit, Lernen, Zusammenarbeit und Unterhaltung sind für sie ein und dasselbe. Sie wollen Geschwindigkeit, weil sie selbst ein Tempo auf das Paket legen, das atemberaubend sein kann. Eine eindeutige Ansage und eindeutige Absichtserklärung oder Zielvereinbarung erleichtert ihnen die Kommunikation mit ihrer Umwelt und es macht sie sozialkompatibel. Sie überschätzen sich gerne ein wenig und sie kämpfen anders als vorherige Generationen.

Chance: eigenverantwortliches Handeln

Junge Menschen sind unter Bedingungen aufgewachsen, die ihnen beigebracht haben, sich selbst zu organisieren. Sie können Ideen und Innovationen selbstverantwortlich entwickeln und sie tun dies als Team. Wenn sie den Eindruck haben, dass sie wirklich gewollt sind und wenn sie von ihren Teams unterstützt und ernst genommen werden, ist hier eine Generation auf dem Vormarsch, die viel effizienter und intelligenter an die Bewältigung von Anliegen herangeht, als jede andere Generation vor ihnen. Das besondere an ihnen ist, dass ihr Vormarsch im Team durchgeführt wird. Eine Arbeitstechnik, die sich an Personen kultiviert, ist ihnen zu langweilig. Die oder der Beste macht's. Arbeit und Einsatz müssen Spaß machen. Engagement muss im Team gestärkt und geschützt werden. Diese Bedingung muss gewährleistet werden, sonst werden sie sich nicht bereit stellen, für ein Mandat in der gesetzlichen Interessenvertretung oder es ganz schnell wieder verlassen. Diese Generation ist es gewohnt, über ein Praktikum in die Arbeitswelt einzusteigen. Wenn sie überhaupt eine regelmäßige Beschäftigung hatten oder haben, dann nur über Befristungen. Sie haben die Erfahrung gemacht, dass keine Bindung zu ihnen hergestellt wird. Loyalität und Anpassung sicherte dieser Generation keine Beschäftigungssicherung. Sie haben eine viel umfangreichere Branchenkenntnis als ältere Generationen. Das macht sie begehrt, weil sie unterschiedliche Arbeitserfahrungen mitbringen. Zeitgleich fehlt es ihnen oft an Selbstsicherheit in ihrem fachlichen Können, weil sie selten die Chance hatten, Krisen und Verantwortungen zu meistern. Andererseits hat diese Generation keine Hemmung, ein Unternehmen von sich aus wieder zu verlassen, wenn sie bessere Bedingungen vorfinden. Freiheit und Persönlichkeitsentwicklung sind ihnen ein hohes Gut.

Chance: beteiligungsorientierte Zusammenarbeit

Der besondere Kündigungsschutz für Interessenvertretungen wird sich vorteilhaft auf ein Werbegespräch auswirken. Die junge Generation ist es leid, ein multiflexibles Leben zu führen. Sie sehnen sich nach einem Zuhause und nach Familie. Der Familienbegriff erstreckt sich dabei auf das gesamte soziale Umfeld. Sie wollen dazugehören und nicht ständig wechseln. Die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretung ist ein idealer Ort für Beständigkeit, Teamarbeit und für die Gestaltung der Zukunftsthemen. Mit Geduld und Achtsamkeit im zwischenmenschlichen Umgang, wird es gelingen, dass diese Generation in die gesellschaftliche Gesamtverantwortung geht. Alles was sie brauchen ist Vertrauen, Liebe, gute Laune und Menschen, die ihnen wohlwollend zur Seite stehen. Von diesen menschlichen Eigenschaften haben wir alle genügend Ressourcen zur Verfügung. Verschenden Sie Ihre Liebe an die jungen Kollegen/-innen und haben Sie Geduld. Der Einsatz verfolgt ein lohnendes Ziel.

Eine funktionierende und beteiligungsorientierte Betriebsratsarbeit, könnte ein Motiv sein, dass Menschen ihren Arbeitsplatz nicht wechseln wollen! Ein Nachteil bildet das Restrisiko. Sie werden die Gremienarbeit verlassen, wenn sie keine Teamarbeit vorfinden oder wenn sie in ihrem Kommunikationsbedürfnis beschränkt werden.

Fazit

Die zukünftige Betriebsratsarbeit könnte sehr viel Spaß machen und erfolgreich sein, weil es ein hohes Interesse auf Arbeitgeberseite geben wird, die Arbeitsbedingungen attraktiv zu gestalten, um wettbewerbsfähig zu bleiben. Auf der Beschäftigtenseite werden Themen zur Bearbeitung anstehen, für die es sich lohnt, engagiert zu sein und zu bleiben. Der jetzige Betriebsrat muss sich unverzüglich um die Nachwuchsförderung kümmern. Auch auf der Seite der Betriebsräte tritt der demographische Wandel ein. Der richtige Zeitpunkt für die Nachwuchsförderung ist **JETZT!**

Der Betriebsrat muss junge Menschen für die Interessenvertretungsarbeit fördern, damit genügend Beständigkeit für die anstehenden Umwandlungsprozesse und die Kontinuität in der Gremienarbeit der Interessenvertretung gewahrt ist. Der Betriebsrat sollte seinen Generationswechsel rechtzeitig und kreativ vornehmen. Gehen Sie nicht in Rente mit all Ihrem Erfahrungswissen. Denken Sie an das Erbe, welches Sie an die Nachkommen hinterlassen werden! Setzen Sie Kandidaten aus der jungen Generation auf Platz 1 Ihrer Liste. Bewerben Sie diese Generation und bleiben Sie als Mentoren im Hintergrund. Ihre Gegenwart wird den Mut der Nachkommen steigern.

BEATE SCHWARTAU arbeitet als sachverständige Beraterin & Coach für die Arbeitswelt. Sie ist Fachbuchautorin und seit über 25 Jahren erfolgreiche Unternehmensberaterin.

www.beateschwartau.de

beate.schwartau@web.de

